Développements sur les thématiques du 1er Livre blanc : domaines d'innovation prioritaires pour l'assurance

2 L'innovation dans la distribution

Olivier MÉRIC, pilote du GT Innovation dans la Distribution

Sommaire

20 Domaines d'Innovation Prioritaires

21 Introduction : nouvelles approches de la distribution d'Assurance

22 L'Assurance confrontée aux mêmes défis que les autres secteurs de la distribution

- Gagner la bataille de la logistique et de la qualité de service en s'appuyant sur les nouvelles technologies ;
- Recréer une nouvelle relation de confiance et de proximité avec les consommateurs, en innovant sur les modes de relation ;
- Enrichir l'acte de vente d'une valeur ajoutée de conseil et délivrer l'expertise au plus près du client ;
- Faire face à des contraintes propres à la distribution d'assurance renforcées, notamment transparence et objectivité du conseil.

23 Une démarche de travail fondée sur l'analyse des signaux faibles

9 scénarios dynamiques de transformation de la distribution d'assurance.

24 Les principaux axes d'innovation communs à tous les scénarios d'évolution

Tous les scénarios s'appuient sur quelques Domaines d'Innovation Prioritaires

- Amélioration logistique et qualité par la numérisation des flux ;
- Les nouvelles technologies au service de la relation client ;
- Enrichir le service de conseil grâce aux nouveaux outils mobiles : simulations/expertise, collaborations numériques, outils mobiles, design thinking,…

25 Le numérique, technologie de rupture demande une nouvelle approche du management de la créativité, de l'innovation et du changement

26 Le numérique, principal moteur de transformation de l'assurance

Olivier MÉRIC, Gérant de O.Meric Conseil et Président de HR&FI, a été le pilote et rapporteur général du Groupe thématique « Innovation dans la distribution ».

20 Domaines d'Innovation Prioritaires

A) NUMÉRISATION DE LA VENTE

DIP 1 : Relier les outils CRM internes aux bases de données externes pour identifier rapidement les meilleures opportunités de vente :

- Génération d'évènements commerciaux (e-« leads ») individuels ou groupés pour le réseau de distribution ;
- Marketing opérationnel numérique permettant de détecter rapidement de nouvelles offres, d'effectuer des modifications/améliorations, etc… ;
- Prospection numérique : conception d'offres d'assurances répondant aux recherches de communautés d'internautes.

DIP 2 : Développer des outils d'expertise et conseil pour les commerciaux, disponibles aussi bien sur les postes de travail classiques qu'en mobilité, sur des tablettes numériques ;

outils connectés aux chaines de gestion et production, sans rupture de charge.

DIP 3 : Réinventer le concept de distribution multicanale en distinguant nettement :

- La couche de distribution proprement dite qui doit être 100% multicanale (agence/internet client/internet mobile/plateforme téléphonique, prescripteurs et partenaires …) ;
- La couche de production et de gestion des contrats qui doit être adressée indifféremment par tous les canaux existants ou à venir.

DIP 4 : Développer une large palette d'outils d'expertise/de simulation mobiles utilisant toutes les possibilités de l'open-data, des systèmes experts avancés, de la réalité augmentée :

- Apporter une plus-value réelle aux entretiens avec le client, grâce à un vrai service de conseil adapté au cas particulier ;
- Simplifier le choix, l'analyse et l'ensemble de la démarche-client ;
- Instaurer un dialogue avec le client et proposer des mises à jour régulières de l'analyse de ses risques.

B) RECONQUÉRIR CONFIANCE DU CONSOMMATEUR

DIP 5 : Prendre collectivement une initiative forte pour développer et diffuser à tous les acteurs des outils simples et universels de sécurité pour prévenir tous les nouveaux risques liés au développement de l'économie numérique.

DIP 6 : Développer des outils dynamiques de gestion et d'affichage des commissions de distribution ; valoriser dans ces coûts la part revenant au conseil.

C) MANAGER LES ÉQUIPES DANS UN MONDE NUMÉRIQUE

DIP 7 : Développer de nouveaux outils de sécurisation des postes de travail mobiles permettant aux commerciaux d'aller à la rencontre de leur clients, d'organiser leur travail librement, tout en contrôlant l'utilisation des outils mobiles.

DIP 8 : Concevoir de nouveaux postes de travail pour les commerciaux, permettant d'accéder à des fonctionnalités internet élargies permettant notamment de suivre la satisfaction et de rebondir sur toute sollicitation ou intervention des clients et de proposer des aménagements sur mesure des services de l'assureur.

- Suivre de près l'évolution de la demande locale, s'adapter finement aux caractéristiques de son marché.
- Disposer d'un retour d'expérience en temps réel sur les mesures ou les actions les plus efficaces en termes de conquête/vente/fidélisation.

DIP 9 : Former les équipes des réseaux aux nouveaux métiers de prévention des risques et au conseil personnalisé autour de ces derniers.

21 Introduction : nouvelles approches de la distribution d'assurance

La distribution est devenue, bien plus qu'auparavant, la fonction décisive dans la chaîne de valeur ajoutée de l'assurance.

Si traditionnellement la distribution, maîtrisée par les assureurs, captait la plus grande part des coûts et représentait pour les clients la valeur perçue la plus importante (conseils, assistance, recommandations, proximité, disponibilité), de nouvelles formes d'assurance, la venue de nouveaux acteurs, les nouvelles façons de distribuer et l'intégration de l'assurance dans des chaînes de valeur qui ne sont plus exclusivement dédiées à l'assurance modifient en profondeur l'approche de la distribution.

La distribution ne consiste donc plus pour les assureurs à offrir des produits d'assurance conçus par eux et vendus par leurs réseaux.

La « chaîne » est impactée par un certain nombre d'éléments qui remettent en cause la distribution traditionnelle de l'assurance qui ne se limite plus aux concurrences entre agents, salariés et courtiers ou assureurs/banques, même si ces aspects restent très structurants.

Les nouveaux canaux de distribution doivent conduire à une nouvelle appréciation de la distribution traditionnelle. Ce ne sont plus des canaux dédiés à des sociétés d'assurance (assureurs dits directs, distribuant leurs produits par mailing ou téléphone), mais de nouvelles formes de mises en relation (Internet, Smartphone en plus du mailing et du téléphone) qui sont adossées aux agents, salariés et courtiers, avec une gestion « multicanale » de la relation client.

Chaque assureur, selon son propre « ADN », compose une relation client utilisant tous les modes possibles, déclinés différemment selon les motifs du contact (souscription, gestion, service après-vente) et garantissant aux clients la liberté dans l'utilisation de l'offre des prestations assurantielles. Les assureurs directs sont pour leur part sanctuarisés dans des activités « contingentées ». Les agents ont leur propre site Internet ; les plateformes téléphoniques répondent pour les agents, salariés, ou courtiers.

Les assureurs peuvent aussi avoir créé leur propre canal dédié : il s'agit alors d'assureurs spécialisés avec des produits conçus à cet effet, mais pour des cibles

particulières, des « niches » (filiales de vépécistes, produits bancaires, contrats pour animaux,…) et non plus, ou de moins en moins, d'assureurs spécialisés pour un réseau, un canal de distribution, comme cela était le cas pour le téléphone ou, aujourd'hui encore trop rarement, Internet.

De plus en plus, l'assurance est un élément qui entre dans la valeur ajoutée des chaînes de services ou prestations non-assurantielles : sociétés de distribution d'énergie, d'eau, grande distribution, établissements financiers et de crédit, opérateurs téléphoniques. Elle devient un outil de différenciation en termes commerciaux et de fidélisation des clients (garantie longue durée, assurances moyens de paiement, assurances des prêts, assurances des mobiles, etc). L'assurance est dans ce cas un sous-produit d'acteurs non-assurantiels.

L'émergence de nouvelles façons de distribuer

Les nouveaux canaux de distribution qui émergent ne sont plus des canaux s'intégrant aux réseaux traditionnels d'agents, salariés, mais des modalités de distribution créant de nouvelles chaînes de valeur, où la distribution n'est plus un élément secondaire, mais celui qui conditionne le produit, qui le structure, constituant une nouvelle chaine de valeur : fournisseurs de services informatiques (Google, sites de vente type Amazon et autres), opérateurs de réseaux (notamment réseaux sociaux comme Facebook), opérateurs téléphoniques s'ils changent de rôle, comparateurs de produits d'assurance et autres prestations, site de groupements d'achat, sites communautaires, site d'échanges de services, etc…

« Nous sommes loin d'avoir exploité ou pris conscience du potentiel lié aux nouvelles façons de communiquer et d'échanger. »

Nous sommes loin d'avoir exploité ou pris conscience des potentiels liés aux nouvelles façons de communiquer et d'échanger. Celles-ci feront naître de nouvelles façons d'assurer. La distribution contrôlera alors la façon de concevoir les produits. Les assureurs pourraient voir leur rôle cantonné à celui d'un simple fournisseur de produits assurantiels pour de nouveaux distributeurs qui, eux, apporteront une nouvelle valeur ajoutée.

Les nouvelles activités (nouvelles mobilités, nouvelles énergies, nouvelles communications) vont induire de nouveaux besoins d'assurance

Les assureurs traditionnels n'y répondront pas nécessairement, ou seront mal placés pour le faire ; la distribution de produits non-assurantiels sera à l'origine de

nouvelles formes d'assurance pour lesquelles elle sera la mieux placée, ou la plus performante pour concevoir les produits et répondre aux besoins. Il est ainsi possible que les besoins d'assurance d'utilisation collective de biens (automobile louée entre particuliers ou autres biens loués), de performance énergétique, de « multi-mobilités », des nouvelles énergies et modes de propulsion (voitures électriques et risques liés aux batteries) soient à l'origine de nouveaux distributeurs captant une part des marges bien plus élevée que les distributeurs « traditionnels » : constructeurs automobile, promoteurs immobiliers, sociétés de construction d'immeubles, collectivités, loueurs, sociétés de maintenance et surveillance, etc … Si les assureurs ne veulent pas être marginalisés, ils devront surmonter ce défi.

Les nouvelles technologies révolutionnent les rapports sociaux et font naître de nouveaux besoins

Ces technologies permettent la satisfaction de nouveaux besoins en biens et en services (contrôle de la santé à distance, surveillance des personnes, télémédecine, surveillance des immeubles et biens). La distribution voit sa nature modifiée par ces « NTIC », de façon transverse mais aussi dans son contenu (souscription, gestion, SAV).

Enfin les nouvelles technologies permettent désormais de construire des offres d'assurance adressant des communautés de toutes tailles, en intégrant simplement les différentes briques opérationnelles de service disponibles sur le marché en France ou à l'étranger (actuariat, bases de contrats, souscription en ligne, centres d'appels, plateforme de traitement des sinistres,…) et en conservant les rôles essentiels du marketing, de la relation client et de répartition des marges entre les différents acteurs.

L'impact du numérique et les atouts du progiciel dans la distribution d'assurance

Face aux déséquilibres qui grèvent l'économie actuelle, il est un lieu commun que de prétendre que les entreprises, et particulièrement les compagnies d'assurance, réfléchissent et repensent leurs priorités en vertu des nouvelles conditions des marchés et de leurs nouveaux besoins financiers.

Si certaines obligations légales et règles externes (Solvabilité 2, Bâle 3, DIA2…) contraignent évidemment à une épreuve imposée, il serait injuste de s'y limiter

tant les compagnies œuvrent au quotidien à préparer la sortie de la crise, la création de nouvelles offres et les réponses aux nouveaux usages de leurs clients, induits par le développement du numérique.

« L'innovation et la distribution multi-canal sont désormais des vecteurs décisifs des stratégies de croissance. »

Et pour ces compagnies proactives et agiles, la conception et la distribution de nouveaux produits ne sont pas perçues comme des thérapies conjoncturelles, mais comme de véritables opportunités. L'innovation et la distribution multi-canal, particulièrement via Internet, sont désormais des vecteurs décisifs de leurs stratégies de croissance.

ITN, éditeur de logiciels pour l'assurance, promeut cette vision depuis sa création. Ce pari précurseur du progiciel comme véritable alternative au développement interne des compagnies est devenu aujourd'hui l'un des sujets d'étude statistiques et d'évaluation majeurs des cabinets d'analystes.

La compétition mondiale et la distribution moderne imposent une interopérabilité encore plus « étroite » entre tous les canaux (agents et salariés, courtiers, bancassurance, MSI, internet et mobile …) pour garantir la propagation rapide et simultanée de toutes les règles établies. La multiplication des canaux de distribution communément perçue comme la panacée commerciale ne peut pourtant se satisfaire d'architectures informatiques obsolètes et inadaptées aux exigences de réactivité convoitées par les assureurs et les assurés.

Le recours accentué à la technologie mobile va encore renforcer cette obligation technique.

En dépit des tentatives d'optimisation de processus déjà engagées, il reste encore aux compagnies à consacrer un travail ciblé et des investissements d'envergure à chaque canal pour en extraire l'efficacité maximale.

Il devient donc impératif de disposer d'outils technologiques parfaitement adaptés à ces nouveaux « business models » et aux canaux de distribution considérés. Pour garantir l'efficacité de cette stratégie; il apparait indispensable de l'adosser à une architecture technologique ultramoderne qui s'interface en toute harmonie à l'ensemble des architectures clients déjà opérationnelles et préserve tous leurs besoins d'interopérabilité (portails Internet, CRM, GED, BI, éditique, comptabilité, réassurance et autres interfaces légales).

A l'ère du numérique, l'objectif de la distribution d'assurance doit être de servir plus vite, un plus large portefeuille de clients et de prospects en accélérant le déploiement de nouveaux processus et de nouvelles offres prometteuses.
Alain DUBOIS, *Directeur Marketing - ITN*

L'assurance fait maintenant face à une révolution numérique qui va transformer tout le modèle de distribution, la vente, les relations clients ainsi que les produits eux-mêmes. La distribution est par ailleurs bouleversée par les nouveaux besoins, les nouvelles activités, les nouvelles technologies, les nouveaux acteurs assurantiels ou non.

« Rester suffisamment innovants, conserver la maîtrise de leur chaîne de valeur, maintenir un rôle dominant pour leurs réseaux de distribution pour ne pas devenir des acteurs marginaux de leur propre métier. »

Or, il ne s'agit pas simplement, pour les assureurs, de la distribution de produits d'assurance en elle-même, mais de rester suffisamment innovants pour résister à ces nouvelles concurrences, de conserver la maîtrise de leur chaîne de valeur ajoutée, un rôle dominant pour leurs réseaux de distribution et ne pas devenir des acteurs de plus en plus marginaux, à 10 ou 20 ans ou peut-être moins, de leur propre métier.

Les assureurs courent le risque de devenir, à terme, des « loueurs de marge de solvabilité », ce qui plairait à certains.

22 L'Assurance confrontée aux mêmes défis que les autres secteurs de la distribution

220 Le rapport de forces s'est inversé, au bénéfice du consommateur

Depuis le début des années 2000, le rapport de force entre les trois acteurs principaux des systèmes de distribution (fabricant/distributeur/consommateur) s'est modifié au profit des consommateurs :

- jusqu'aux années 70, période de reconstruction et d'équipement, les fabricants tenaient le rôle principal. Le pouvoir appartenait aux producteurs, les clients achetaient la production disponible.

Dans le domaine de l'assurance, cette période a vu croître l'équipement des mé-

nages en assurances indispensables à la protection de leurs biens et équipements. C'est aussi la période de montée en puissance des Mutuelles sans intermédiaires, première grande transformation du modèle de distribution des assurances.

- jusqu'aux années 2000, les distributeurs dominent le système : la performance des réseaux repose sur leur géographie (sites d'implantation, zones de chalandise, avènement des hypermarchés et grandes surfaces en périphérie des villes) et la qualité de leur management (démarche entrepreneuriale des grands groupes, animation commerciale, marketing produit,…).

Pour la distribution d'assurance, cette période a vu émerger, puis prospérer le modèle de bancassurance : les acteurs bancaires ont conquis le leadership de la distribution d'assurance-vie car ils ont su intégrer efficacement l'offre d'assurance-vie dans leur conseil patrimonial global.

- Depuis le début des années 2000 les consommateurs prennent le pouvoir à leur tour en s'appuyant sur les outils internet pour trouver le bon produit ou la bonne offre avant même d'aller chez le distributeur voir le produit et de l'acheter. Cette évolution coïncide avec le déclin des grandes surfaces, de leur attractivité et de leur rentabilité.

Ce déclin est aussi marqué dans les réseaux de distribution de produits financiers. Après une période de lente dégradation de la fréquentation des agences, le phénomène semble s'accélérer brutalement depuis 2010 et touche maintenant aussi massivement les agences bancaires que les agences d'assurance.

Ainsi, après une longue période d'apprentissage du public, il semble désormais que tout soit en place pour que se déclenche une nouvelle transformation encore plus radicale des modes de distribution.

« La prise du pouvoir par le consommateur s'accompagne d'une méfiance de plus en plus grande à l'égard du marketing et de la communication produit classique. »

La conséquence de cette évolution est qu'il n'y a plus de corrélation absolue entre la segmentation clientèle classique et la structure des gammes de produits proposés : les notions de haut de gamme/bas de gamme s'estompent, le consommateur segmentant lui-même ses fournisseurs en fonction de ses propres critères.
Par exemple, il n'y a plus de haut de gamme ou bas de gamme dans l'électronique

grand public, tel que les téléviseurs : tous les consommateurs achètent les meilleurs écrans plats pour équiper leur salon et des écrans à bas prix pour équiper d'autres pièces.

De la même manière, pour les produits alimentaires même les consommateurs à fort potentiel économique achètent des produits génériques dans des réseaux hard discount en centre-ville, afin d'éviter une séance de course dans un hypermarché de périphérie. Le critère de choix n'est plus tant le prix, que le confort et le gain de temps.

Pour les réseaux de distribution de produits financiers, cette évolution est encore renforcée par la possibilité offerte aux consommateurs d'accéder à des sources d'information illimitées sur internet. Ces sources leur permettent de faire leur propre analyse, de déterminer eux-mêmes leur solution produit et finalement challenger, puis mettre en cause la compétence de leur interlocuteur de l'agence.

La méfiance à l'égard du distributeur banque ou assurance encore est renforcée par leur responsabilité supposée dans le déclenchement de la crise financière actuelle.

Dans tous les domaines à forte évolution technologique, les marques de distributeurs ont tendance à disparaitre : le rythme de l'innovation est devenu trop rapide pour qu'elles puissent suivre. Face à des technologies évolutives, les grandes marques de fabricants deviennent un gage de qualité et de sécurité pour le consommateur.

L'arithmétique des marges devient un exercice très complexe : dans les systèmes de distribution alliant internet et les nouveaux canaux numériques aux canaux physiques traditionnels (système multi-canal) il est de plus en plus difficile de justifier les coûts de circuits longs (grossistes/détaillants/logistique).

La montée en puissance du numérique dans tous les secteurs de la distribution va donc imposer de trouver un nouveau modèle pour justifier des coûts de distribution et de la rémunération des intermédiaires.

L'évolution de la réglementation européenne, en imposant la transparence sur les coûts de distribution des produits d'assurance, va exercer une pression encore plus importante sur le modèle économique du système de distribution.

Ces évolutions créent les conditions favorables à l'apparition de nouveaux distributeurs hybrides, maitrisant à la fois les réseaux numériques et les métiers de la logistique pour livrer le client directement en faisant l'économie de réseaux de proximité devenus de plus en plus coûteux, à mesure que leur fréquentation diminue.

« Les grands acteurs de l'économie numérique pourraient se révéler être de redoutables concurrents. »

Dès lors, des concurrents tels que les grands acteurs de l'économie numérique (Google, Amazon, Paypal, Facebook, etc…) peuvent s'avérer être de redoutables concurrents des réseaux traditionnels en s'appuyant sur :

- Leur vision mondiale des marchés, leur veille permanente à la recherche des innovations les plus efficaces, les plus rentables, les plus séduisantes pour le public
- Leur capacité de négociation mondiale avec les industriels et fabricants de produits
- Leur connaissance fine des besoins voire des préférences des consommateurs.

Face à ces évolutions, les distributeurs français, sur tous les marchés, sont confrontés à 3 défis :

- **Maitriser les métiers de la logistique pour relever le défi des coûts de la distribution** (à l'avenir mieux vaudra disposer de quelques plateformes de stockage/distribution optimisées que de chaînes de magasins).

Dans ces métiers, la course à la taille parait plus que jamais lancée. Déjà les grandes plateformes de logistiques des acteurs d'internet sont perçues comme de grands créateurs d'emplois dans les zones où elles s'implantent.

- **Maitriser les outils de connaissance des besoins du consommateur,** en s'appuyant sur les données externes (Big Data), bien plus riches et pertinentes que les données clients détenues par l'entreprise.

Là aussi les grands acteurs du service tels que les banques et les assureurs réalisent que leurs immenses bases de données et les outils de CRM développés à grand frais perdent rapidement de la valeur, à mesure que le trafic numérique augmente et que la fréquentation des points de vente diminuent. Les réseaux traditionnels, s'ils ne se connectent pas leur base de données au monde externe, auront toujours un clic de retard sur les attentes de leurs clients.

- Enrichir l'acte de vente d'une valeur ajoutée de conseil, transformer le métier de distributeur en apportant de l'expertise au plus près du client. L'objectif ne sera plus de vendre un produit au client, mais plutôt un service, optimisé pour le cas personnel de chaque client.

Se contenter de marges classiques de distribution ne permettra bientôt plus d'être compétitif vis-à-vis des modes de distribution numériques. Il devient essentiel d'enrichir le contact commercial et de justifier les marges de distribution par une réelle plus-value de conseil et de service.

En l'absence de ce service supplémentaire, on peut prévoir aujourd'hui que la vente d'assurance, au moins pour les produits de base auto/mrh/santé – c'est-à-dire l'essentiel du marché actuel – suivra le même modèle que la distribution de voyages ou d'ordre de bourse, où les canaux numériques ont entièrement supplanté pour le grand public la vente en face à face

221 Des contraintes renforcées propres à la distribution d'assurance

L'intermédiation en épargne et en assurances : Perspectives législatives et réglementaires

Depuis un quart de siècle, la distribution des produits financiers et d'assurance a vécu une évolution profonde autour de deux axes principaux : la multiplication des formes de distribution et la complexification des produits. Dans le même temps, les clients sont sortis d'une forme de monolithisme comportemental pour individualiser leurs attitudes, formaliser leurs attentes et leurs exigences. Ils sont devenus plus individualistes et consumeristes renforçant singulièrement une « ego-satisfaction » qui focalise le respect qui leur est dû. Ils sont désormais au cœur des offres, des sollicitations et ils le savent.

La crise financière conduit, partout dans le monde, à une prise de conscience sur les conséquences de pratiques, souvent issues de très grands organismes financiers, qui ont maltraité les intérêts des consommateurs et surtout des épargnants. D'où l'idée de ren¬forcer les dispositions législatives visant à mieux contrôler la distribution des produits. Ainsi émerge la nécessité de renforcer les dispositions prudentielles et de doter les états de réelles capacités de régulation. De manière

concomitante, l'exigence se cristallise également au plus près des clients afin de mieux les protéger. Ainsi, en Europe, des réglementations sont apparues en prélude à une profonde refonte des textes européens.

En effet, plusieurs pays ont déjà adopté des législations pour promouvoir la transpa¬rence et réduire les conflits d'intérêts. Les marchés nordiques (Finlande, Norvège et le Danemark) ont interdit aux intermédiaires indépendants de recevoir des commissions des compagnies d'assurance. Pour les courtiers opérant sur ces marchés les honoraires sont donc la règle ! D'autres pays (comme les Pays-Bas et le Royaume-Uni) exigent la divulgation obligatoire des statuts et imposent la rémunération exclusive aux honoraires pour les polices d'assurances vie. Ces évolutions convergentes gagnent du terrain.

Le conseil de l'Union européenne, le 31 aout dernier, s'est aligné sur les positions de la Commission, à propos de la révision de la directive MIF(1), en soutenant le modèle britannique qui prône la notion de conseil indépendant et son corollaire l'interdiction de percevoir des rétrocessions de commissions. Position qui vient d'être adoptée, le 26 octobre 2012, par le parlement européen en séance plénière.

Deux axes se manifestent de manière à la fois complémentaire et convergente. D'une part la réglementation, que ce soit la refonte de la MIF ou celle de la DIA(2), et d'autre part les régulateurs qui, sous l'égide de l'EIOPA(3), formalisent une doctrine sur les pratiques commerciales qui va bien au-delà du seul contrôle de l'application des dispositions légales et réglementaires.

Les impacts de ces évolutions seront importants et vont conduire à des modifications, en profondeur, de l'exercice des métiers de la distribution, de l'organisation des systèmes relationnels entre les intermédiaires et les clients, d'une part et entre les intermédiaires et les organismes d'assurance d'autre part.

L'autonomisation de la fonction d'intermédiation est inscrite dans cette évolution. C'est-à-dire une différenciation franche de son rôle et de ses fonctions de celles des produits, services ou prestations qu'elle promeut.

Avec en perspective une réelle visibilité, mais aussi de nouvelles contraintes qui s'appellent : l'obligation de conseil, la transparence et la formalisation des offres. Bref, une clarification et des responsabilités accrues…

(1) La directive européenne sur les marchés d'instruments financiers, appelée directive MIF, est entrée en vigueur le 1er novembre 2007.
Ce texte apporte des modifications importantes aux relations entre les inter¬médiaires financiers et leurs clients dans le domaine des placements financiers. Une révision de ce texte (MIF 2) est en phase terminale. Elle renforce les dispositions de transparence, de services rendus aux clients et de clarification des rémunérations en fonction de ceux-ci.

(2) La directive sur l'intermédiation en assurance (2002/92/CE) a mis à la charge des intermédiaires diverses obligations, tout d'abord d'informations précontractuelles qui pour objet de clarifier leur degré d'autonomie à l'égard de ou des assureurs, ensuite de renforcer les exigences de compétences et des garanties qu'ils apportent à leurs clients.
La proposition élargit le champ d'application de la DIA1 de façon à inclure les ventes de contrats d'assurance effectuées par les entreprises d'assurance et de réassurance sans l'intervention d'un intermédiaire d'assurance.
Il couvre également les activités de gestion des sinistres menées par les entreprises d'assurance et pour leur compte, ainsi que la liquidation et l'estimation des sinistres.
De même elle renforce également les exigences de compétences et institue une formation continue.

(3) EIOPA regroupe les représentants des autorités de contrôle des 30 États membres de l'Union européenne et de l'Espace Economique Européen (UE/EEE).

Mais qui ouvrent des espaces de valeurs ajoutée. Et pour ceux qui sauront s'en saisir, des opportunités pour redessiner le périmètre de leur métier. En germe, dans tous les cas, une vaste réorganisation des systèmes de distribution.

C'est une formidable opportunité d'expliciter le rôle éminent de celui ou de celle qui, à partir de compétences spécifiques, est capable d'élaborer un diagnostic, de le faire partager à son client, et de formaliser des solutions en toute objectivité. La durée et donc la récurrence de la prestation devenant un des constituants de cette démarche.

Trois orientations se dégagent :

- La première est de mettre en évidence la prestation de service liée à l'intervention du conseiller. D'autant qu'il faudra justifier de rémunérations récurrentes, dont le client n'est pas absolument persuadé qu'elles se justifient, et donc les appuyer sur des services qui seront aussi récurrents (audits, analyses, conseils). Pour cela, il devra fonder ses propositions sur des outils d'analyses, de comparaisons des produits du marché et de formalisation de ses propositions. L'objectivisation va devenir l'une des clés de sa crédibilité. Cette mise en évidence de la prestation du vendeur est d'autant plus indispensable qu'elle va justifier ses rémunérations.
- La seconde est de repenser les systèmes de rémunération en fonction des prestations et des métiers. Dans les domaines de risques nous savons combien l'action du commercial influence les résultats techniques. Adosser la rémunération sur le partage du résultat à travers le multi-équipement et la fidélisation des clients va dégager des voies de performance. Ceci intégrant les clients qui pourront en retirer une bonification. En matière d'épargne la baisse tendancielle de la rémunération des activités de gestion de fonds est installée et pose de redoutables questions de profitabilité. La dimension de conseil et d'accompagnement des clients sera le siège principal des rémunérations de demain. En effet c'est un nouveau marché qui est en train de se structurer autour de la valeur ajoutée, apportée par le conseil à chaque client. C'est là que se formalisent les enjeux, parce que les besoins s'y cristallisent. Enfin, de manière évidente, une telle révolution ne se fera pas sans une réflexion profonde sur l'alignement de l'ensemble de la chaîne sur les mêmes éléments de valorisation.
- La troisième va conduire à une redéfinition des relations avec les intermédiaires. Pour les traditionnels, trois catégories émergent : les indépendants, les non indépendants et les liés (pour ne pas dire les exclusifs). Chaque catégorie va devoir être gérée de manière adaptée à ses caractéristiques :

- Les indépendants à travers des formes qui respectent leurs critères d'indépendance tout en permettant un bon marketing des offres de la compagnie.
- Les non-indépendants devront être soutenus par des outils adaptés et un accompagnement leur permettant de répondre aux nouvelles contraintes tout en exploitant leurs potentialités (réactivité, opportunisme, mobilité et compétence).
- Les liés devront définir avec les compagnies une forme plus aboutie d'intégration économique qui permette la mise en œuvre des leviers de performance qui leur font défaut.

Pour tous les réseaux, la maîtrise des technologies de l'information est d'une importance telle qu'elle constitue déjà et constituera de plus en plus un des axes de différenciation. À la fois pour intensifier les relations avec les clients et les prospects, mais aussi et surtout pour accéder aux moyens que nécessiteront les besoins du conseil à des coûts accessibles.

Henri DEBRUYNE,
CEO - MEDI

Les réseaux de distribution doivent se doter des outils indispensables pour répondre au devoir de transparence dans la perception de commissions, demandé par les nouvelles règlementations.

Ces dernières années, le marché de l'assurance a connu une évolution lente mais continue de la distribution par le canal Internet. À la fin des années 90, sont nés les premiers projets de distribution de contrats d'assurance avec des modèles de « pure player » tout internet. Ces premiers modèles excluaient la présence d'une plateforme téléphonique. L'objectif des compagnies ou des courtiers se lançant dans cette aventure était de réduire au maximum les frais généraux et de parvenir à un niveau d'automatisation maximum. Ces premiers modèles « pure player » ont sans doute freiné le développement des canaux web dans l'assurance les consommateurs n'étant pas encore prêts à tout faire en ligne sans aucune aide ni conseil d'un opérateur.

Après de premiers gros échecs de ces nouveaux modes de distribution, durant les années 2000, de nouveaux modèles de distribution plus adaptés ont émergé. Les comparateurs ont par exemple investit ce marché. Aujourd'hui, en quelques clics, il devient très aisé de comparer les prix et les garanties de contrats d'assurance en utilisant ceux-ci.
Des « pure player » efficients se sont également développés. Ils distribuent par Internet leur produit mais s'appuient aussi sur le téléphone, des campagnes traditionnelles de marketing direct… Ces opérateurs marient les approches modernes du web et celles plus traditionnelles du marketing direct.

Mais surtout, il faut prendre en compte l'émergence du « cross canal ». Les distributeurs traditionnels, banquiers, courtiers, ou compagnies d'assurance mettent à disposition de leurs assurés la possibilité d'utiliser plusieurs modes de contacts : l'Internet, le téléphone, le rendez-vous en agence, ou encore la web-conférence. Ainsi, le client se déplace en agence pour échanger sur des problématiques d'assurance complexes, utilise le téléphone pour avoir une information rapide, l'Internet pour des opérations plus courantes, son smartphone ou sa tablette pour d'autres opérations…

« La connaissance de son réseau de distribution est un enjeu majeur pour toute compagnie d'assurance »

De la complexité de la distribution à la juste rémunération

Quel que soit le modèle de distribution retenu, la connaissance de son réseau de distribution est un enjeu majeur pour toute compagnie d'assurance et la correcte

rétribution de son réseau au travers de reversement de commissions un point complexe et sensible.

Sur cet aspect des rétro-commissions, la société Scenario Informatique conseil est en contact avec les différents acteurs du marché. Le constat ressortant de ses contacts est que les compagnies d'assurances sont de plus en plus sollicitées par leur distributeurs ou en interne pour disposer de données permettant de calculer et de restituer les détails des commissions au niveau le plus fin, à savoir le contrat.

Ce nouveau besoin est dû à différents facteurs :

- La directive MIF II, même si les conditions de sa mise en place restent à préciser, fait ressortir le devoir de transparence qui incombe au CPGI/courtier vis-à-vis de l'assuré. A ce titre, ce niveau de détail plus fin permet à l'assuré d'obtenir l'ensemble des commissions que le réseau de distribution a perçu grâce à lui et de vérifier que ce coût indirect est en corrélation avec les performances de son produit et/ou la qualité de service apportée par le distributeur.

- Indépendamment de l'aspect réglementaire, certains acteurs font le pari de la transparence pour contrecarrer la méfiance, voire la défiance, des investisseurs envers eux. Ces acteurs sont certains de la qualité et de la plus-value apportée par leurs conseils et leurs services et sont convaincus que ces commissions reçues sont le juste prix de leur travail.

- La complexification des réseaux de distributions et la nécessité de rémunérer à sa juste valeur chaque maillon de la chaîne (plateforme, CGPI/Courtier, agence, commercial, etc…) nécessite des informations les plus détaillées. La capacité pour une compagnie d'assurance ou une plateforme d'offrir ce service avec valeur ajoutée devient un service différenciant vis-à-vis de la concurrence.

« Avoir une plus grande transparence des conditions de rémunération de chacun des acteurs pour mieux percevoir la valeur ajoutée »

- La restitution plus détaillée des calculs s'accompagne bien évidemment d'une multiplication des informations qui rend nécessaire l'automatisation et l'informatisation des services concernés, tant au niveau des compagnies d'assurance qu'au niveau des distributeurs.

La mise à disposition de ces informations, quelle que soit la raison qui a conduit à ce choix, en se généralisant induira nécessairement des changements :

- La mise en lumière des conditions de rémunération de chacun des maillons du réseau de distribution imposera à chacun d'avoir une réelle valeur ajoutée (qualité de conseil, pertinence et/ou grande variété des produits proposés) pour justifier la perception ce type de commissions ou la facturation de ses honoraires en cas de perceptions indirectes de ces commissions par le client final.

La nécessité de mettre en place des systèmes de traitements informatiques capables de manipuler l'ensemble de ces données conduira à une augmentation des exigences des distributeurs envers les compagnies d'assurance en termes de qualité et de finesse des données restituées.

En résumé

L'exigence de transparence au niveau le plus fin des coûts en rapport au montant facturé est indispensable à la compagnie d'assurance pour disposer :

- D'une réponse à ses distributeurs pour le modèle classique,

- D'une maîtrise de ses coûts permettant une réponse adaptée à ses clients nouvelle génération et à toutes les nouvelles formes de distribution

Ceci nécessite pour les compagnies d'assurance la mise en œuvre de technologies industrielles permettant une gestion fine personnalisée et contextuelle de l'ensemble des paramètres liés à une tarification.

Marie-Claude MUGNIER,
PDG - Scenario Informatique Conseil
et Yohann NIDDAM,
Associé - Périclès Consulting

Scenario Informatique conseil, éditrice du progiciel Cogit Trade Fees et Périclès Consulting, cabinet de conseil en organisation, accompagnent régulièrement les assureurs dans leurs projets de distribution des produits d'assurance et cherchent ainsi à anticiper les problématiques de demain.

23 Une démarche prospective fondée sur l'analyse des signaux faibles

Signaux faibles et scénarios dynamiques : une méthode de prospective
Il y a plusieurs manière de pratiquer la prospective même si le but est semblable. La méthode classique, le forecasting – le nom est retenu par rapport à l'autre méthode, se rapproche de la prévision. Le principe est fondé sur l'observation des grandes tendances ou des tendances supposées qui forment les scénarios du futur. Cette méthode est donc fondée sur l'observation chiffrée, passée, présente et supposée à venir. Les scénarios construits sont des formes de prolongation du présent, au pire de caricature du présent.

L'autre méthode est le backcasting, la méthode par les scénarios dynamiques. Le principe est fondé sur des scénarios extrêmes ou scénarios dynamiques. Ces scénarios dynamiques peuvent se fonder sur des tendances, mais surtout sur des signaux faibles perçus et dont la réflexion induite va bien au-delà des tendances. Le principe même des scénarios dynamiques et que chaque scénario doit être développé dans son inverse. Ainsi si l'on suppose que demain le baril de pétrole sera à 200$ voire à 300$, le scénario dynamique inverse le supposera à 50 ou à 35$ sachant qu'il tourne aujourd'hui autour de 100$. Le backcasting consiste donc à regarder le présent en fonction du futur et non comme dans la méthode classique de prospective de regarder le futur avec les yeux du présent, voire du passé.

Un point important : le prospectiviste ne dit pas le futur, l'avenir. C'est le rôle du voyant ou du gourou. Le prospectiviste apporte les choix prospectifs qui aideront le responsable économique à faire SON choix prospectif. Pour construire ces choix, le prospectiviste aura à sa disposition 10 à 15 scénarios dynamiques issus de la méthode. Ces scénarios, pour être comparés, sont établis sur une liste de variables communes couvrant à peu près tous les registres du domaine. A l'issue de son travail, l'équipe retiendra quatre à huit scénarios dynamiques en étant prudent de ne pas se priver du choix le plus improbable, le plus détestable, qui est souvent celui qui pourrait se réaliser.
La méthode des scénarios dynamiques est un travail d'équipe. Elle a donc comme caractéristique essentiel d'ouvrir la prospective aux scénarios les plus improbables. C'est bien une méthode qui débride l'équipe qui en a la charge et qui conclue rapidement que le futur ne peut surtout pas être la suite sage du présent.

Les signaux faibles sont des faits paradoxaux qui inspirent réflexion. Et plus fondamentalement encore, c'est la réflexion induite qui en est le vrai signal faible. La réflexion induite, c'est souvent cette intuition fulgurante qui nous vient d'un fait paradoxal, c'est le « cela me fait penser à … » dont le cheminement a été soudain, fulgurant, … et là est l'idée induite. Donc effectivement, le signal faible est un peu le fait paradoxal, mais essentiellement le signal faible est la réflexion induite. Mais le second ne va pas sans le premier.

Dit différemment, si 100 personnes lisent par exemple les Echos, si on leur demande un tiercé des informations paradoxales retenues, il y peu de chance qu'il y ait deux tiercés dans l'ordre. Si l'on demande les réflexions induites, il y a plus de chance d'en trouver des communes. Donc peu importe le fait paradoxal, c'est la réflexion induite qui est le signal faible.
Le recueil des signaux faibles est un travail individuel fait sur le long terme avec régularité.

Philippe CAHEN, *Consultant prospective - CAHEN Prospective*

Après 17 années à développer concepts, produits et marques en agences de design, Philippe Cahen, prospectiviste, intervient régulièrement depuis 1995 auprès d'entreprises et d'entités pour imaginer leurs futurs. Il développe une méthode de prospective originale, souple et économique, fondée sur les signaux faibles et les scénarios dynamiques. Il est également rédacteur de la Lettre mensuelle des Signaux Faibles qu'il publie chaque mois depuis 2003 et qu'il envoie à plus de 8000 abonnés. Par ailleurs, il est l'auteur de nombreuses études thématiques et de deux ouvrages « Signaux faibles. Mode d'emploi » (2010, éditions Eyrolles), prix de l'Académie de l'Intelligence Economique 2011, et « Le marketing de l'incertain » (2012, éditions Kawa).

Le principe de l'analyse prospective part du constat que le futur ne ressemblera pas au passé : le plus probable est que les principaux facteurs d'évolution se situent en dehors de la boîte que constitue l'univers maitrisé aujourd'hui (le marché d'aujourd'hui, les produits d'aujourd'hui).

« L'analyse prospective part du constat que le futur ne ressemblera pas au passé. »

L'objectif de l'analyse prospective est, dans un premier temps, d'imaginer des scénarios dynamiques, scénarios de rupture à long terme (par exemple : la distribution d'assurance en 2030), scénarios par nature extrêmes et donc improbables.

Dans un deuxième temps, en partant des scénarios extrêmes, l'idée sera de revenir en arrière (backasting) pour en déduire les évolutions à CT permettant de d'identifier les domaines d'innovation qui permettront d'atteindre la cible (ou pas !)

La méthode suppose de construire le système sur la base de :
- Variables communes à tous les scénarios, qui seront les constantes
- Scénarios dynamiques, soit des hypothèses principales d'évolution de la distribution

L'analyse des signaux faibles permet d'imaginer les scénarios dynamiques de rupture suivants, jugés les plus pertinents.

230 Les variables communes

VARIABLES	REMARQUES
les clients	
les associations de clients	Distinguer les associations de type consumériste et les associations au sens des contrats-groupes (cf. les mutuelles d'assurance).
la législation	Nouvelle directive européenne pour plus de transparence : • chasser les conflits d'intérêts distributeur/fabricant • augmenter objectivité du conseil • favoriser l'innovation et la concurrence
le système de distribution	L'ensemble des systèmes mettant en relation le fabricant et le client.
la fabrication d'assurance	Les métiers financiers de l'assurance (marge de solvabilité, gestion des encours,…) ne sont pas analysés, en revanche sont pris en considération la fabrication des offres et du mix marketing.
la gestion de l'assurance	Les acteurs du service en cas de sinistre ou de l'après-vente participent à la création de valeur.
les filières de produits	Distinguer les produits achetés (produits de devis : dommages)des produits vendus (produits de conseil : épargne/retraite). Toutes les branches d'assurance intègrent en parts variables les dimensions devis/conseil/services.

L'ensemble de ces variables communes permet de décrire chacun des scénarios identifiés et de vérifier sa pertinence et sa viabilité.

Les scénarios dynamiques permettent d'imaginer des scénarios extrêmes en partant des tendances actuelles du marché (les signaux faibles).

231 Les scénarios dynamiques : 9 axes d'évolution identifiés pour mener l'analyse

AXES DES SCÉNARIOS DYNAMIQUES	REMARQUES
Latéral ou Vertical, soit 2 scénarios	Le scénario latéral vise à la création d'un système par les consommateurs eux-mêmes (ou les associations de consommateurs) alors que le scénario vertical vise la spécialisation et l'intégration de la production à la distribution par les assureurs.
Ultra-low-cost ou high-cost, soit 2 scénarios	Le marché de l'assurance français est globalement vu comme un marché low-cost. Il reste donc de la marge pour des prestations minimales, proposés à des prix très bas, ou au contraire pour des prestations très sophistiquées à prix élevé.
Service ou produit avec assurance en inclusion	Un monde sans assurance apparente pour le consommateur, sans distribution d'assurance spécifique : toutes les prestations d'assurances sont proposées en inclusion dans les autres produits ou services (voyages, mobilités, emprunts, …).
Facilitateur	L'assurance doit être rendue accessible à tous et accompagner spécialement les exclus du système (les exclus peuvent l'être pour des raisons économiques, culturelles ou générationnelles).
Tout internet	Toute la distribution d'assurance est réalisée en self-service par le consommateur, directement sur internet (comme aujourd'hui les ordres de bourse ou les voyages !).
Tout Etat	Les différentes branches de l'assurance, ainsi que la distribution aux consommateurs sont prises en charge par l'Etat !
Assurance ou service ?	Les réseaux de distribution d'assurance restent focalisés sur la vente de produit d'assurance ou bien diversifient leur activité en augmentant leur gamme de services (assistance, conseil, expertise, services divers, réparation/ dépannage, aide à domicile …).

Scénario « Vertical »

C'est aujourd'hui le modèle de distribution majoritairement utilisé par les assureurs, courtiers–grossistes ou bancassureurs : l'objectif est de maitriser toute la chaine de la production jusqu'au service après-vente, au travers d'un réseau physique, le réseau d'agences.

L'agence ou le point de vente reste le point d'ancrage du client, même si la relation commerciale et après-vente fait une large place aux technologies du multi-canal : sites internet, plateformes téléphoniques, applications mobiles, vidéo-conférences …

Malgré le foisonnement de ces modes de relation et de service, le réseau d'agence semble de moins en moins bien adapté au service du grand public, la fréquentation des agences est devenu très faible, la baisse semblant même s'accélérer.

Les coûts du réseau, rapporté à l'acte de vente ou de service, augmentent donc rapidement, d'autant plus que les nouveaux canaux de distribution ou de service viennent s'ajouter aux coûts du réseau.

Le défi est donc immense et la transformation des réseaux de distribution semble urgente.

Scénario « Latéral »

Ce scénario de distribution permet de revenir aux sources de l'assurance et de réinventer le principe de la mutuelle : une communauté se forme autour d'un besoin d'assurance commun et cherche le meilleur interlocuteur possible pour assurer son risque spécifique.

Le système est donc ouvert et les études et appel d'offre se font sur internet au travers des réseaux sociaux, des sites communautaires, associations de propriétaires, ou adeptes de tel ou tel loisir. Chaque consommateur peut appartenir à plusieurs groupes, les contours et la taille de ces groupes changent rapidement.

L'assureur reste en contact permanent avec le marché et cherche à coller au terrain (et à la toile !) pour identifier les nouveaux comportements, nouvelles consommations, nouveaux besoins. Son ingénierie produit/relation lui permet de répondre rapidement à des demandes très variées et fluctuantes.

Dans cette forme innovante de mutualisme, comme dans l'ancienne, le consommateur fait d'abord confiance aux membres de son groupe ; il se tourne vers eux pour obtenir des avis, des conseils, des recommandations. C'est cette ré-assurance au sein de la communauté qui devient l'élément principal de la confiance.

« La technologie permet maintenant d'activer toutes les formes de mutualité. »

La nouveauté c'est que la technologie permet maintenant d'activer toutes les formes de mutualité : internet et les réseaux sociaux permettent aux nouvelles mutualités de se reconnaitre et de se regrouper ; inversement les nouvelles technologies permettent aux assureurs d'identifier les communautés, leurs comportements et d'imaginer les services les mieux adaptés.

Scénario « ultra low-cost »

Dans ce scénario le nouveau distributeur d'assurance ne cherche plus à maitriser lui-même toute la chaîne de valeur et de service au client. Il devient un intégrateur et sélectionne les briques de services le plus efficaces et les moins coûteuses pour délivrer son service d'assurance.

Il se concentre donc sur le marketing de son offre et cherche à adresser le public le plus large possible en proposant une offre de service simple, sans « fioritures », au prix le plus faible possible. Naturellement la promesse du meilleur rapport qualité/prix reste un puissant levier de développement vis-à-vis des assurances traditionnelles. Un levier renforcé par la montée en puissance des sites de comparaisons sur internet, pour lesquels le prix est un des axes principaux de comparaison.

Dans ce schéma, le produit est largement disponible dans toutes sortes de réseaux de distribution. L'essentiel est d'être très visible, à portée de main dans des points de ventes à très forte fréquentation, à l'instar des offres similaires des opérateurs de téléphonie mobile. À noter que ces points de ventes peuvent être aussi bien des grandes surfaces que des sites marchands.

Comme pour la grande distribution, le succès reposera sur :
- la marque du produit, sur laquelle se construira la confiance (davantage que sur la marque du distributeur),
- le rapport/qualité prix de l'offre,
- l'extrême simplicité de mise en œuvre.

Le scénario « high cost »

Le modèle de l'assurance « high-cost » s'apparente à celui de l'avion-taxi par rapport au transport aérien grand public ou low-cost : le prix très élevé de la prestation devient secondaire par rapport à l'exigence de service. L'essentiel est que l'offre s'adapte très exactement à la demande de service, avec bien sûr la possibilité de changer d'avis.

Ce qui compte dans ce scénario c'est la disponibilité de l'interlocuteur, l'assurance de trouver un interlocuteur de confiance apte à comprendre la demande, l'assurance de trouver la meilleure solution en économisant le temps du client, l'assurance d'être servi au moment voulu. Les garanties proposées peuvent donc être classiques ou exceptionnelles, ce qui compte c'est le mode relationnel.

La distribution du service est ultra-personnalisée ; elle est assurée par un intermédiaire qui peut être joint à tout moment et qui peut mettre en relation avec l'expert ou la plateforme de service qualifiés. Le service peut être activé 24h/7j sur mobile, tablette numérique ou tout autre dispositif mobile. Ces dispositifs disposent d'une touche qui permet de connecter le client avec sa plateforme de service directement.

L'assurance en inclusion

Dans ce modèle de distribution, il n'y a plus de réseau de distribution spécifique à l'assurance : l'offre d'assurance devient un élément du mix produit d'une prestation ou d'un autre produit. Ainsi les voitures sont vendues avec leur assurance, tout comme les voyages, les crédits, les biens immobiliers, la fourniture d'énergie, de services à domicile, …

L'assureur perd la relation directe avec le client et l'assurance devient un élément accessoire d'une autre vente. Le client perd la possibilité de choisir son assureur, mais voit son achat simplifié.

Pour le distributeur de biens et services, l'assurance est une vente supplémentaire qui vient enrichir son offre et augmenter son chiffre d'affaire et sa marge. La prestation d'assurance étant proposée en inclusion, le temps commercial consacré à cet acte de vente est nul ou marginal, le coût de distribution est donc très faible en comparaison des coûts de distribution d'un assureur traditionnel.

Ce mode de distribution est aujourd'hui largement utilisé pour des contrats d'assurance de faible valeur unitaire et ne semble pas encore rencontrer de succès marquants dans la distribution d'assurance auto ou MRH.

Néanmoins l'émergence de nouveaux modes de consommation liés à l'usage d'un bien ou service plutôt qu'à sa propriété devrait accélérer ce mode distribution.

Scénario « facilitateur »

Dans ce scénario, le distributeur d'assurance apporte une attention particulière aux exclus du système et propose des offres de services accessibles aux publics averses aux nouvelles technologies, aux personnes économiquement fragiles ou au contraire aux personnes éloignées des centres économiques.

Dans ce scénario, le parcours d'adhésion à l'assurance est simplifié au maximum en utilisant les technologies les plus efficaces à distance (ou au domicile) pour assister et former les consommateurs.

Le scénario présente un double intérêt :
- en visant la simplicité, ce mode distribution peut séduire les publics demandant de l'assistance
- en cherchant une couverture en assurance la plus large possible, il prévient les risques liés au défaut d'assurance.

Scénario « tout internet »

Le scénario qui peut paraitre le plus évident : la plupart des produits d'assurance courants doivent pouvoir s'acheter simplement sur internet. Paradoxalement, si les consommateurs comparent et se documentent sur internet, une très faible part souscrit effectivement par internet. Dans le modèle multi-canal des réseaux traditionnels, le canal internet est généralement conçu comme un canal de création de trafic vers l'agence, où le contrat sera signé.

On estimait qu'en 2011, seulement 2% des contrats étaient souscrits à distance. Une proportion très faible par rapport aux chiffres de nos voisins européens (souvent 20%) surtout si on le compare aux chiffres constatés aujourd'hui sur les marchés des ordres de bourse ou du voyage !

Depuis 2012, il apparait certain que le poids d'internet dans la distribution d'assurance augmente rapidement, avec la montée en charge de comparateurs pouvant guider le consommateur jusqu'à la souscription et la progression rapide du commerce en ligne.

La vitesse de bascule du marché de l'assurance va maintenant s'accélérer, suivant une logique d'apprentissage progressive du public. La durée de cet apprentissage est principalement fonction :

- de la fréquence des achats,
- de la valeur de l'offre pour le client (plus vite, plus simple, moins cher, à service égal),
- de la confiance dans le distributeur.

Cette confiance dans le mode de distribution se construit progressivement en réunissant toutes les conditions nécessaires à la limitation des risques liés à la transaction :

- sentiment de contrôle/maitrise de l'opération par le client,
- confidentialité de la transaction,
- sécurité de la transaction, notamment au cours des phases de contractualisation et de paiement.

Ce thème de la sécurité et de la confiance est évidemment essentiel au succès d'un réseau de distribution par internet. En effet, l'utilisation pertinente des outils d'analyse et de choix disponibles sur internet est évidemment possible pour un consommateur averti. En revanche, l'utilisation des mêmes outils peut-être beaucoup plus difficile pour le grand public. Comment identifier les sources les plus fiables ? Comment s'assurer que toutes les offres de services proposées sur internet répondent aux exigences du devoir de conseil ?

« La sécurité et la confiance, clés de voûtes du succès d'un réseau de distribution par internet. »

Scénario « Tout Etat » !

Dans ce scénario, toutes les assurances sont devenues obligatoires, tous les risques sont couverts par l'Etat, les coûts d'assurance étant perçus sous forme de charges sociales ou d'impôt.

Ce scénario extrême est justifié en prolongeant certaines des tendances déjà constatées :

- le Code des assurances définit déjà près de 250 obligations d'assurance,
- les contrats d'assurance intègrent déjà un grand nombre de ces obligations, sous la forme de clauses obligatoires
- un nombre croissant d'usagers nos assurés fait retomber sur l'Etat la charge des sinistres.

Dans un tel système il n'y a plus de réseau de distribution d'assurance, les réseaux existants sont convertis en réseau de contrôle et de règlement des sinistres. Il reste des opérateurs privés qui sont sélectionnés par appel d'offre. L'Etat maintient la concurrence entre ces différents opérateurs, comme pour les autres services publics.

Même si une bonne partie des prestations d'assurances fonctionnent aujourd'hui sur ce modèle (assurances sociales, obligations d'assurances inclues dans les contrats classiques, codes des assurances et clauses obligatoires, …), ce modèle ne semble pas devoir se développer davantage.

Assurance ou services ?

Dans ce scénario, les distributeurs d'assurance choisissent de se diversifier au maximum et deviennent des points de services multiples liés ou non au domaine de l'assurance.

L'offre d'assurance est la plus large possible, le distributeur d'assurance cherchant à répondre à tous les besoins d'assurance de ses clients. Il est capable de mobiliser toute l'expertise et le conseil demandée par ses clients, soit en face à face, soit en le mettant en relation avec l'expert le plus qualifié dans l'agence, ou à distance.

« Dans ce modèle, l'assurance n'est plus qu'une partie d'un service de protection plus large de l'assuré et de ses biens. »

L'offre de l'agence prolonge la vente de solutions d'assurance et de conseil par des prestations de services dans le domaine de la protection des personnes, des biens et services, de l'aide à domicile, de l'entretien et de la réparation des biens assurés, etc.

« Dans ce modèle, l'assurance n'est plus qu'une partie d'un service de protection plus large de l'assuré et de ses biens. » L'assureur redevient un expert de proximité, disponible, implanté dans un quartier et motivé pour un apporter un service suivi et quotidien à ses clients. Le rôle de l'assureur est renforcé comme expert de la prévention des risques au quotidien.

L'objectif n'est plus alors de vendre des contrats d'assurance mais plutôt des services plus larges comprenant du conseil, de l'étude et du diagnostic, des actions de prévention et de suivi, des prestations d'assistance, des services de réparation ou d'adaptation ou de mise aux normes du logement, voire la prescription de tels services auprès d'opérateurs sélectionnés.

En tant que spécialistes des risques les assureurs et leurs réseaux de distribution sont très bien placés pour assurer ce rôle de coordonnateur de la prévention au plus près des clients, sur leur domicile. Les besoins sont tels que le secteur doit être porteur de valeur pour les réseaux de distributions (le service doit être délivré localement, autour de l'agence), de sécurité, de confort et de confiance pour les consommateurs et surtout de création d'emplois de proximités.

L'objectif pour les réseaux est donc d'accompagner la montée en puissance des nouvelles technologies en simplifiant au maximum l'acte d'achat, de souscription pour le consommateur, tout en se renforçant sur l'axe essentiel du conseil et de l'expertise, en apportant un nouveau service à forte valeur à ses clients. Ces nouvelles technologies vont aussi permettre aux assureurs d'apporter ces nouveaux services de proximité avec le maximum de sécurité.

24 Les principaux axes d'innovation communs à tous les scénarios dynamiques

On dénombre 3 domaines d'innovation prioritaires partagés par tous les scénarios de distribution d'assurance.

240 Numérisation de la vente

tous les scénarios d'évolution de la distribution seront impactés, ou même fondés sur la numérisation des échanges, pour toutes les étapes de la distribution et sur l'ensemble de la chaîne de valeur : conseil, vente et service.

L'identification et le contrôle des données pertinentes et leur animation au service de la vente devient une compétence incontournable pour la refondation des systèmes de distribution. Ainsi par exemple, l'exploitation des informations disponibles sur internet rend possible la détection des besoins et le calcul de tarification, sans avoir besoin de questionner le client, ni même de se baser sur des modèles de segmentation interne à l'assureur. La base de données

« La base de données de l'assureur n'a plus guère de valeur intrinsèque. »

de l'assureur n'a plus guère de valeur intrinsèque. C'est largement sur le rapprochement avec les données externes que le patrimoine données clients de l'entreprise peut être valorisé.

« De la qualité des outils d'aide à la vente dépendra largement l'efficacité du réseau de distribution et surtout du commercial en assurance, quel que soit son statut. »

Ces outils devront être mobiles pour pouvoir aller à la rencontre des clients, conçus pour optimiser le dialogue avec le client, permettre de valoriser le rôle d'expert de proximité de l'assureur, être branchés directement sur les différentes chaînes de production ou de traitement des sinistres et permettre au client de poursuivre le dialogue avec le commercial à distance.

Toutes les étapes commerciales seront concernées :
- Serious games, simulations, open-data pour la formation, l'apprentissage et la mise au point des argumentaires,
- Accès à des bases de données, comparateurs/simulateurs pour présenter les solutions d'assurance,
- Photos/vidéos, réalité augmentée, pour les expertises sur place, l'étude de tarification et les déclarations de sinistres.

Les offres pourront être émises directement depuis les outils d'aide à la vente, (sans passer par l'étape « saisie du contrat/de la souscription »), adressées ou remises au client par tout moyen de communication et le client pourra poursuivre le dialogue comme il le souhaite.

241 Reconquérir la confiance du consommateur

en s'appuyant sur un nouveau modèle relationnel où pèseront en parts égales la confiance dans la marque, la pertinence de l'offre en prix et qualité, l'accès à la bonne expertise, au bon moment, la sécurité/confidentialité des échanges avec l'assureur, la qualité et la simplicité d'accès au service.

Attention à la confiance que l'on porte à l'interlocuteur que l'on a en face de soi : comment la créer ? L'entretenir ? La rendre irremplaçable ? Face aux offres d'assurance en libre-service, disponibles sur internet ou dans les réseaux de distribution alternatifs, le point crucial sera pour l'assureur de redevenir un acteur de confiance vis-à-vis du client.

Dans le scénario tout internet, le nombre d'acteurs, d'offres pour chaque segment pourra être immense. En effet, concevoir et vendre un produit d'assurance sera à la portée d'un très grand nombre d'acteurs qui pourront s'appuyer sur leur connaissance fine d'un segment de marché, des systèmes de souscription low-cost pilotés par des comparateurs, des tables d'actuariat peu ou prou mutualisées, des prestataires spécialisés pour la gestion des contrats et des sinistres.

« Face à ce foisonnement d'acteurs, la confiance devra se construire autour de la marque et la qualité de sa communication. »

Face à ce foisonnement d'acteurs anonymes ou inconnus, la confiance devra alors se construire autour de la marque et la qualité de sa communication.

Le challenge est évidemment considérable pour les institutions financières. La perte de confiance du public dans ses banques et les compagnies d'assurances, ouvre le champ pour de nouveaux acteurs.

La mise au point d'outils très simples de signature numérique et/ou d'identité numérique est une initiative que devrait prendre les assureurs pour sécuriser leurs propres transactions numériques sur internet ou en mobilité. Une initiative qui pourrait être très utile pour sécuriser l'ensemble des transactions numériques au bénéfice de tous et permettre aux assureurs d'illustrer de manière spectaculaire leur rôle indispensable dans la détection et la prévention des nouveaux risques propres à l'économie numérique.

242 Le management des équipes pour aider et accompagner le changement

Le développement des nouveaux outils numériques va aussi modifier les relations à l'intérieur de l'entreprise d'assurance. L'enjeu pour l'organisation sera d'être capable de miser sur la simplicité, la rapidité d'exécution, la réactivité face aux nouvelles demandes du public. Les collaborateurs des réseaux d'assurance sont eux-mêmes des acteurs du monde numérique dans leur vie quotidienne. Ils auront la même exigence de réactivité, de simplicité et de rapidité que les nouveaux clients.

« L'enjeu pour les organisations sera d'être en mesure d'allier simplicité, rapidité d'exécution et réactivité face aux nouvelles demandes du public ... et de leurs collaborateurs. »

Ces nouvelles organisations sauront :

- construire le cadre de travail adapté à ces nouvelles technologies et comportements ;

- offrir aux collaborateurs les degrés de liberté nécessaires pour innover, expérimenter, essayer, créer ;
- repérer rapidement les meilleures initiatives, les améliorer, les diffuser ;
- et faire progresser toute l'organisation et notamment la distribution en s'appuyant sur ces réussites.

Dans cette révolution technologique où les plus grandes organisations entrent en compétition avec les plus petites, par définition plus agiles, il devient crucial d'intégrer la rapidité d'exécution comme critère essentiel de réussite. Faire, agir vite, réagir, répondre, simplifier, deviennent des aptitudes indispensables pour répondre aux demandes de clients sur-sollicités et sur-informés.
Le numérique bouscule les organisations en les projetant dans une nouvelle dimension ou l'infinité des contacts entre les différents acteurs exclut pour l'entreprise toute possibilité de maitriser, voire même d'expliquer ces flux, avec les outils de la gestion classiques.

Dans ce nouveau monde numérique, les entreprises devront donc intégrer des cycles d'apprentissage ultra-courts ou il faut d'abord agir, analyser les résultats en temps réel, modifier et recommencer. Un mode de travail temps réel qui bouleverse les approches traditionnelles du marketing et de la distribution. Les conséquences sur l'ensemble de la chaîne de production et de distribution en seront immenses.

25 Le numérique, à l'origine d'une nouvelle approche du management de la créativité, de l'innovation et du changement

Par Michel DUCROIZET, *Président - Aflima*

La « révolution numérique » que nous vivons est une rupture que de nombreux experts situent au même degré que celle constatée à la Renaissance : diffusion de l'information, changement géopolitique, changement d'échelle du monde, engendrent une transformation de la société et de ce fait des entreprises et de leurs relations tant avec les clients qu'avec leur personnel.
Le monde de la finance est particulièrement secoué par cette transformation les équilibres financiers étant au cœur de cette rupture. En effet, qui dit transformation dit modification des besoins d'investissements, des acteurs concernés et des règles du commerce.

Le numérique est largement à l'origine de cette transformation. Les nouvelles technologies changent la nature du travail (en commun et à distance, où on veut quand on veut,…), le mode de partage des informations (réseaux sociaux, comparaison de produits et services, groupes, social games, accès aux informations produits et services, accès aux offres) et la localisation des clients et des points de distribution (géolocalisation, disponibilité et prix, magasins pour retirer, offres locales). Cette implication du numérique dans toutes les actions de la vie personnelle et professionnelle crée d'immenses opportunités, mais aussi des risques importants tant pour les particuliers et les entreprises : la sécurité est aujourd'hui le principal frein à l'adoption de ces technologies.

Risque financier, risque opérationnel, risque du particulier, changements… ces mots ont une résonnance particulière vis-à-vis du secteur de l'assurance : « Nouveau risque, nouveau business » : ces nouveaux risques engendrés par le numérique créent de nouveaux marchés en terme de produits (risques liés à la continuité d'exploitation des entreprises, à la protection des actifs numériques, à l'image sur le web, aux risques liés au commerce avec des pays nouveaux, …), de marchés et canaux de distribution (vente par Internet, poids des réseaux et groupes sociaux dans les décisions de vente, à l'image de ce que l'on a vu lors des dernières élections tant aux US qu'en France) ou de processus de gestion (gestion des sinistres avec géolocalisation, évolutions secteur de la santé, de la dépendance, …).

Cependant, il est primordial de garder à l'esprit que « les risques des autres sont aussi les notres » : les sociétés du secteur de l'assurance ont leurs propres risques internes engendrés par cette révolution numérique : protection des données, du fond de commerce, de la continuité d'exploitation, risques sociaux, … Ils doivent être adressés en même temps que les opportunités sont développées.

« L'approche numérique doit donc faire l'objet d'un programme coordonné selon les deux volets : le développement commercial et la transformation de l'entreprise elle-même »

Pour les acteurs de l'écosystème Assurance qui souhaitent à la fois profiter de cette opportunité et s'adapter à la transformation du monde, l'approche numérique doit donc faire l'objet d'un programme coordonné selon les deux volets : d'une part le développement du business grâce au numérique, d'autre part la transformation de l'entreprise afin de permettre ce développement et résister aux pressions engendrées par la révolution numérique en gérant les risques internes.

Développer son chiffre d'affaire grâce au numérique suppose d'avoir : d'une part une « Recherche et Développement » dotée d'un programme spécifique permettant d'appréhender les tendances mondiales d'évolution des pratiques liées au numérique, de rechercher les axes d'innovation, de rechercher l'application de ceux-ci sur les marchés de l'entreprise. Cette activité doit être en lien avec les centres menant les mêmes recherches au niveau local, européen et mondial (pôles de compétitivité, université, cercles tels que le « Cercle Entreprise et Culture Numérique »). Cela exige d'autre part un dispositif marketing qui va mettre en oeuvre ces axes en terme de clients (en fonction de leur profil numérique), produits (liés aux nouveaux risques créés par le numérique), marchés (créés par les nouvelles segmentations), canaux de distribution, écosystème (partenaires, Etat, …).

Enfin, cela demande une capacité technique (gestion des contenus web, « Big Data », …) qui sera développée en interne et/ou par le biais de partenariats avec les acteurs du marché.

La transformation de l'entreprise pour s'adapter à ces nouvelles conditions de marché suppose d'avoir un mode de management adapté, au plus haut niveau comme dans l'ensemble des niveaux intermédiaires, un plan de transformation clair, introduisant les nouveaux modes de travail (télétravail, réseaux sociaux, …) en gérant les opportunités et risques au fur et à mesure des différents stades d'avancement, ainsi qu'un plan de sensibilisation, de formation et de transformation des activités afin que l'ensemble de l'entreprise bénéficie des opportunités et pousse l'entreprise sur le chemin du numérique.

Quelles conséquences pour la distribution des produits et services d'assurance ?

La révolution numérique touche profondément le monde de la distribution assurance ; cependant la transformation est moins rapide que dans d'autres secteurs, le pourcentage de produits et services souscrits directement sur internet restant faible.

Il faut dire que les occasions de créer une relation électronique avec le client sont moins nombreuses que pour d'autres activités où le client est demandeur de services (banque) ou d'informations (voyage). Le sinistre ou le règlement de la prime ne sont pas des actes demandés avec plaisir par le client, et ne sont pas les moments idéaux pour créer un contact perçu positivement. Pourtant les nouveaux outils numériques ouvrent d'immenses possibilités, par exemple pour adresser des clientèles difficiles à joindre dans le monde rural.

Il convient donc de regarder les conséquences et opportunités de manière différente selon le canal de distribution. La technologie sera un support essentiel de distribution et gestion dans les réseaux de vente directe (comme dans le cas de banques directes ou d'agences de voyages) ou dans les réseaux de support à des réseaux physiques. À noter que pour ces derniers l'utilisation conjointe de la relation personnelle et de la relation numérique pourra se révéler être une arme redoutable.

« À noter que l'utilisation conjointe de la relation personnelle et de la relation numérique pourra se révéler être une arme redoutable. »

De même, la mobilité donne aujourd'hui la possibilité aux personnes d'accéder aux outils et informations aussi bien de l'assureur que de ses compétiteurs, de n'importe quel endroit et sous des formes diverses. À cela vient s'ajouter le développement des réseaux sociaux qui amplifie considérablement la puissance et la vitesse du « bouche à oreille », comme nous cela a pu être constaté par exemple lors des élections tant à l'étranger qu'en France. Les outils tels que Skype, Viadeo, Linkedin, Facebook, Twitter, etc… font en effet de plus en plus partie du quotidien de chacun.

Ces outils se banalisent : l'ordinateur est de plus en plus mobile et relié à son utilisateur, prenant ainsi le pas sur la télévision et l'ordinateur fixe. L'exemple du développement du BOD (Bring your Own Device, système qui permet au salarié de n'avoir qu'un ordinateur mobile qu'il utilise à la fois pour les besoins de l'entreprise et pour ses besoins propres) est particulièrement significatif tant il était difficile à imaginer il y a encore peu de temps. On observe donc que les clients s'approprient de plus en plus ces outils : transfert de fichiers, recherche d'informations, mais aussi jeux, échanges d'e-mails etc… Autant d'opportunités pour l'assureur d'être au contact de ses prospects et clients.

Comment les assureurs en profitent-ils ? Bien sûr, en ce qui concerne l'e-assurance (canal sans intermédiaire), l'évolution vient d'une part du changement d'attitude des utilisateurs face à ces nouvelles possibilités, d'autre part de l'évolution des offres des sociétés pour ce canal sous l'effet de la création de services et produits spécifiques, du développement des e-services et des comparateurs. La transformation devrait se poursuivre et s'accélérer dans les segments sous la pression des consommateurs. Mais les conséquences sont aussi importantes en ce qui concerne les réseaux physiques, qui ne pourront se développer voire survivre qu'en s'adaptant aux nouvelles habitudes de leurs clients, voire en les anticipant afin d'éviter de se faire cannibaliser.

Ces outils sont aussi des moyens efficaces de rechercher des nouveaux clients : l'approche « réseau » permet un accès plus rapide, plus ciblé, et plus adapté à certains clients (un client « allergique » au marketing direct pourra être conquis par une approche « douce » ou « billard à trois bandes » de type réseau). L'association de la proximité physique et de l'utilisation de ces outils qui offrent la performance de l'informatique sans avoir la contrainte de la structuration des informations (texte, image, voix) donnent un avantage important à ceux qui les intègrent dans leur approche.

« Le numérique ne remplace pas le marketing : le marché, l'offre et le prix restent les problématiques essentielles. »

Si l'opportunité est grande, les risques existent : d'abord le numérique ne remplace pas le marketing : quel marché, quelles offres, quelle tarification sont des problématiques impactées par le numérique mais demeurent la base de la réussite or on a déjà vu dans le passé l'outil prendre le pas sur son réel objet.

Enfin, la sécurité et les risques techniques représentent un aspect important : sécurité des informations qui vont circuler sur le web, confidentialité, sécurité des opérations financières. La qualité du service doit tenir compte des autres considérations techniques qui influent sur l'utilisation de l'Internet que sont – la performance (bande passante), la latence, la disponibilité.

Définir et mettre en œuvre ces actions dans l'environnement actuel est un challenge ; c'est le prix de la réussite, et pour certains une question de survie. L'effort est important, car pour reprendre une image connue, les entreprises courrent sur le quai pour rattrapper le train du numérique, et pour cela elles doivent courir un peu plus vite que le train.

Dans cette course, les réseaux de distribution assurance peuvent bénéficier et se doivent de s'inspirer des expériences des autres secteurs afin decréer leur propres approches issues du bon mix de leurs savoir-faire et de la confiance de leurs clients.

26 Le numérique, principal moteur de transformation de l'Assurance

Par Philippe ROY,
Deputy Executive Officer - Cap Digital

La transformation numérique est un processus de transformation économique et sociale globale, d'une ampleur et d'une portée sans équivalent depuis les différentes vagues de révolutions industrielles des XIX^{e} et XX^{e} siècles. Elle concerne l'économie et la société toute entière : production de biens et services, communication, transports, santé, éducation, culture.

On parle de « nouvelle révolution industrielle », en faisant référence à l'importance et à la profondeur des bouleversements. Un nouveau paradigme économique que les analystes abordent sous plusieurs angles.

Tous ces bouleversements complexes rassemblent certaines caractéristiques :

- L'intensité de la transformation : le numérique se diffuse de façon transversale dans tous les secteurs de l'économie : les innovations passent de l'univers de la production industrielle, vers le secteur tertiaire, puis celui des organisations, puis celui des échanges et du commerce, de la communication et des réseaux, … Les nouveaux « produits » sont en fait un assemblage, une intégration d'un certain nombre d' « ingrédients » : électronique, logiciels, applications, services aux clients, plateformes, …
- La dynamique : la technologie est ainsi le point de départ de fortes et rapides transformations économiques et sociales. On passe de l'informatisation de la production et de la gestion à l'informatisation des échanges (gains de productivité investis dans la recherche de baisse des prix, de plus grande proximité/adaptativité client, d'accélération de la rotation des stocks, …).
- Le rythme : les innovations apportées par le numérique se diffusent à un rythme sans précédent (temps nécessaire à la pénétration des services pour 25% des foyers aux US : 26 ans pour la TV, 16 ans pour le PC, 13 ans pour le mobile, 7 ans pour internet, …). L'innovation est un phénomène permanent et continu.
- L'ampleur des phénomènes de convergence : l'effacement des frontières entre le physique et le numérique et le phénomène annoncé de « méta-convergence » des sciences de la matière (nanotechnologies), des sciences de la vie (biotechnologies) et des sciences de l'information (TIC, sciences cognitives). On parle à ce propos de convergence NBIC (Nano Bio Informatique Cognitif)

- **L'espace,** la révolution numérique changeant la donne en matière de mondialisation : la fragmentation de la chaine de valeur induite par le numérique a conduit à la possibilité de nouvelles formes de distribution internationale du travail (spécialisation par tâches). Ce phénomène de globalisation peut lui-même subir un effet de balancier. La réflexion sur la néo-industrialisation, prenant en compte l'ensemble des coûts de production, de transport, et leur évolution dans le temps, revient sur les risques à séparer l'industrie manufacturière de l'industrie des services, dans un contexte où le consommateur recherche avant tout des produits personnalisés, désirables.

Il est souvent reproché à l'économie française une insuffisante capacité à innover or le tournant de la révolution technologique sur les TIC, dont les gains de productivité très importants bénéficient à l'ensemble du tissu productif, n'est pas pris assez rapidement (source : texte priorités de l'emprunt national). La R&D dans les TIC représente en France 0,34% du PIB, versus 0,72% aux USA, 1,3% en Corée (source rapport Technos clés 2015).

De profondes ruptures sont nécessaires dans les stratégies d'innovation, de création de valeur et de croissance, tant au niveau des thématiques technologiques, que sur l'approche nécessairement plus sociale et itérative du processus de création. Il n'existe d'ailleurs pas aujourd'hui de structure d'innovation répondant de façon satisfaisante sur ces deux volets.

Plus largement, on constate, à la lumière de l'observation de notre tissu industriel, que le numérique n'est pas une filière en tant que telle, de sorte que l'on pourrait la soutenir via une politique publique adaptée, ciblée spécifiquement, au même titre et avec les mêmes instruments que l'aéronautique ou la micro-électronique. En se diffusant dans tous les secteurs de l'activité humaine, le numérique amène des formes d'innovation qui se jouent des frontières traditionnelles entre marchés, et qui mettent au premier plan tout ce qui va participer de la création du désir chez l'utilisateur : le design, l'expérience utilisateur dans sa globalité, l'ubiquité de l'usage, la flexibilité (produit adaptable, par l'individu ou dans sa communauté sociale et professionnelle).

« Le numérique met au premier plan tout ce qui va participer de la création du désir chez l'utilisateur : le design, l'expérience utilisateur, l'ubiquité de l'usage, la flexibilité. »

De la même façon que le numérique transforme les paradigmes de la production des biens et services, il transforme également les paradigmes de l'innovation. Le

soutien à la Recherche sur les technologies de base, nécessaire, ne suffit pas à produire de la valeur et de l'innovation sur les marchés. L'innovation ne se restreint plus au couplage R&D – marketing (optimisation des critères de performance et de satisfaction), elle engage un rapport global de l'entreprise et de son écosystème avec le client au sens global de ses intérêts (apport d'une réponse créative et porteuse de sens).

La création de valeur elle-même et les modèles économiques, sont l'objet de grandes transformations, dans lesquelles il apparait de plus en plus clairement que l'intelligence collective, l'interaction sociale et l'adaptation dynamique aux comportements des utilisateurs jouent un puissant rôle de levier.

Dans ce contexte, le secteur de l'Assurance doit considérer le numérique comme un moyen puissant de transformation lui permettant de le construire de nouveaux services. A titre d'exemples, les technologies suivantes contribuent à la construction de ces nouveaux services : big data (avec la création de postes de data-scientist), social marketing, serious games, processus collaboratifs / ré-industrialisation des processus, robotique de services, preuves électroniques, dématérialisation, systèmes experts de devis d'évaluation des sinistres.

27 Fiches projets identifiés et/ou labellisés

LesFurets.com

Comparateur de garanties et de prix d'assurances

Présentation du projet

Notre mission est d'offrir le comparateur de référence dans l'assurance.

Nous permettons aux consommateurs de comparer les garanties, les services et les prix. Les assureurs mettent en avant leurs spécificités et valorisent leur savoir-faire et leurs marques.

Les partenaires assureurs bénéficient du canal d'apporteur d'affaires le plus performants : Ils ne rémunèrent LesFurets qu'à la conclusion de l'affaire et exposent leur marques au milliers de prospects aux moments où ceux-ci sont à la recherche d'une assurance.

LesFurets ne commercialise pas les données des internautes, c'est le seul comparateur d'assurance adhérent à la Charte des Comparateurs de la Fevad.

Enjeux du projet

Diminuer les coûts de distribution d'assurance de façon significative tout en valorisant le produit et le savoir-faire des assureurs.

Le mot du porteur du projet

La mission du site LesFurets.com est d'aligner les intérêts des consommateurs avec les intérêts des assureurs.

Chiffres clés

- Effectif : 30 salariés

Dates clés

- 2005 : Création
- 2008 : Labélisation
- 2010 : Entrée du Groupe BGL Ltd au capital

Partenaires

- AG2R La Mondiale,
- AON,
- April,
- Allsecure,
- Amaguiz,
- Direct Assurance,
- idMacif,
- Swiss Life ...

Chiffres clés

- Budget 2011/14 : 1 M€
- Effectifs : 2 associés fondateurs + sous-traitance (3 à 4 personnes)

Dates clés

- Avril 2011 : genèse du projet
- Oct. 2011 : définition et validation du projet
- Mars 2012 : mise en œuvre v1
- Sept. 2012 : création NetAdvise
- Nov. 2012 : lancement AssurDeal v1

Partenaires

- Distribution d'outils et services
- Distribution de produits d'assurance
- Génération de trafic

AssurDeal by NetAdvise

Accélérateur de croissance pour les intermédiaires d'assurance

Présentation du projet

L'objectif du projet est de densifier le maillage relationnel entre les clients, les distributeurs et les producteurs d'assurances à travers l'échange croisé d'informations, de produits et de services.

AssurDeal met à disposition des courtiers d'assurances et des agents généraux une palette d'outils et de services innovants visant à :

- améliorer la qualité de leur conseil et leur productivité au quotidien
- accroitre leurs commissions et leur rentabilité
- accompagner les intermédiaires d'assurance dans leur conformité réglementaire et juridique

Enjeux du projet

Les principaux enjeux du projet sont de développer la performance des intermédiaires d'assurance et d'accélérer la couverture en protection sociale et financière des TNS, TPE et PME.

Le projet AssurDeal apporte des solutions innovantes dans l'usage des technologies de l'information et de la communication, en réponse aux problématiques métier des professionnels de la distribution d'assurance. Ces solutions permettent de densifier le maillage relationnel entre les clients, les distributeurs et producteurs d'assurances.

A travers le développement de l'assurance intermédiée, l'impact attendu du projet est l'amélioration de la protection sociale et financière des collaborateurs de TPE et PME, en particulier en matière de prévoyance, santé et épargne. Tous les acteurs de l'assurance, y compris les assureurs, en seraient bénéficiaires..

Le mot du porteur du projet

Le projet AssurDeal, conçu pour répondre aux problématiques et besoins dans la distribution d'assurance, est destiné aux intermédiaires d'assurance.

Cependant, AssurDeal fait partie d'un projet plus vaste, NetAdvise.

Le couplage de l'offre AssurDeal avec les autres offres segmentées du projet global NetAdvise permettra de démultiplier les effets du maillage entre clients, distributeurs et assureurs, en France dans un premier temps, ensuite en Europe.

ITM Factory 2012

Plateforme de modernisation logicielle

Chiffres clés

- Budget : 3,8 M€
- Financement : 1,2 M€
- Création emplois à 6 ans : 90

Dates clés

- Lancement : du projet fin 2012
- Commercialisation : 2015

Partenaires

- Soft Maint
- Mia Software
- MMA
- ObjetDirect
- INRIA

Présentation du projet

IT Modernisation Factory vis à produire une plateforme de modernisation logicielle capable d'outiller les projets de rénovation applicative importants en volume, tel qu'on peut en trouver notamment dans les secteurs banque, assurance et tertiaire en général. ITM Factory s'appuiera sur un socle open source contribué au sein de la fondation Eclipse, et sur des add-ons commerciaux.

Le projet est porté par le Groupe Soft Maint, leader en Europe pour les solutions automatisées de modernisation des patrimoines applicatifs, et s'appuie en démonstration sur un use case issu du Plan de Transformation du SI MMA.

Enjeux du projet

Le principal enjeu business est de permettre aux grandes entreprises d'éviter d'avoir à délocaliser le redéveloppement de leur cœur de SI en adoptant plutôt une solution de transformation de l'existant avec des partenaires locaux. Et même, au-delà, de pouvoir localiser en France ce type d'opérations pour le compte de clients étrangers.

L'innovation réside dans la levée de barrières technologiques dans le passage à l'échelle. Ces barrières limitent actuellement les gains de productivité et de qualité du résultat final. Une fois levées, la modernisation outillée deviendra encore plus concurrentielle face au redéveloppement en offshore.

L'intérêt pour la collectivité est à la fois le maintien d'emplois spécialisés en France, mais également la constitution d'un réel pôle d'expertise reconnu mondialement.

Le mot du porteur du projet

L'utilisation de l'open source pour une partie du produit du projet est stratégique, et permet de trouver de trouver une caisse de résonnance internationale aux technologies développées auprès des experts et évangélistes de l'ingénierie des modèles (MDE), mais aussi de positionner des acteurs français en leaders de projets open source et futurs standards.
Seront mises en open source les technologies socle de « commodité », les technologies à valeur ajoutée business restant commerciales.

Sales'Forms de Kayentis

La solution Digital Pen & Paper/Tablet
pour une nouvelle relation commerciale

Présentation du projet

Lales'Forms est une solution de collecte de données manuscrites à valeur probante (dans des environnements soumis à de fortes contraintes de partage, sécurité et conformité réglementaire) et de gestion du cycle de vie de formulaires (workflow, indexation…).

Sales'Forms repose sur la technologie du Papier 2.0 : le mode de recueil de données le plus facile pour les utilisateurs (stylo & papier) allié à tous les avantages de la gestion électronique de données.

Sales'Forms répond aux problématiques de l'entrée en relation :

- Connecter efficacement le commercial à son prospect
- Connecter simplement les données commerciales au SI
- Comment rendre le conseiller plus efficace => Retrouver une relation naturelle simple et spontanée entre le conseiller et son client
- Comment humaniser la relation avec son prospect/client => Modéliser les conditions d'un entretien réussi pour les généraliser
- Comment augmenter le nombre de prospects en base => Intégrer l'intégralité des contacts en base. 100% des prospects sont en base immédiatement.

Enjeux du projet

La solution Sales'Forms présente des avantages pour tous les acteurs de la relation commerciale :

Avantages pour les commerciaux: recentrage sur la vente et réhumanisation face au prospect

Le nombre de visites augmente, moins de ressaisie, moins de compte-rendu

Avantages pour le management commercial : recentrage sur la performance

Permet de posséder 100% des prospects en base CRM (pas uniquement les clients), de mesurer l'écart entre la qualité attendue et la réalité du terrain, de comprendre pourquoi les prospects ne sont pas convertis en clients, de mieux suivre l'activité commerciale et d'affiner la méthode de vente, le conseiller se connecte « simplement » au SI.

Chiffres clés

- 40 salariés
- 8,5 M€ levés en 2 ans auprès de Xange & Seventure
- 83,9 M€ de CA en 2011

Dates clés

- 2003 : création de Kayentis
- 2009 : signe ses 1ers contrats dans la banque-assurance
- 2012 : lance « Sales Forms » et signe un contrat d'envergure avec un leader de l'assurance

Partenaires

- Microsoft
- Anoto

Avantages pour le client : recentrage sur la relation

L'impliquer et le remettre au centre de la relation (pas de changement d'habitude face à l'outil), le mettre en confiance autour de la capture de la signature. Il va repartir avec son exemplaire original papier opposable aux données informatiques

Avantages pour la donnée : des données de qualité et des processus conformes

Capturer tout les données contextualisées à la source, assurer une traçabilité complète (Identification du dossier, du collaborateur et du temps, indexation), répondre aux nouveaux environnement réglementaires (protection du collaborateur et de la compagnie), lutter contre la fraude.

Le mot du porteur du projet

La solution Sales'Forms permet une approche multicanale (le stylo numérique, la tablette intégrant Windows 8). L'absence de conduite de changement permet une adoption immédiate (plusieurs heures) et un déploiement réduit (quelques jours).